

経済と経営 23-2 (1992. 9)

〈書 評〉

中川誠士著 『テイラー主義生成史論』
(森山書店 1992 年 6 月, 300 ページ)

平 尾 武 久

I

今日, わが国の経営学研究において, 「日本的経営」のありようとの関係を追究するという視点から「科学的管理」(Scientific Management, Taylor System) あるいはテイラー主義 (Taylorism) の特質を理論的に解明することがあらためて重要な研究課題の一つになりつつある。いま, その根拠を研究史をたどるなかで明確にすることはできないが,¹⁾ただここで, 以下の議論とのかかわりで一点確認しておきたいことは, これまでこの課題へのアプローチが今世紀初頭における F・W・テイラーの理論的主張の検討に主眼をおいた経営学説史的な「管理論」研究と「科学的管理」の実態分析との内的

1) この点については, 竹田 有「アメリカ労働史研究の史学史的検討」『アメリカ研究資料年報』(東京大学) 第 12 号 1989 年, 土屋守章「アメリカ的大量生産体制の盛衰」中川敬一郎編『企業経営の歴史的研究』岩波書店 1990 年, 百田義治「アメリカ労務管理の生成」『現代の労務管理』(島 弘先生還暦記念論文集) ミネルヴァ書房 1991 年, 同「労働の未来と経営学の課題—アメリカ経営管理史研究の意義をめぐって—」『経営管理の理論と実際』(今井俊一教授退職記念) ミネルヴァ書房 1992 年などを参照されたい。

関連を疎遠な関係にしたまま展開してきたということである。

もちろん、「管理論」研究が実態把握を意に介さなかったわけではないが、どちらかという、それは、世紀転換期アメリカの経営・労務にかかわる管理構造の厳密な分析をつうじてテイラー主義の有効性とその限界を明らかにするというより、むしろテイラー学説がもつ理論的性格をめぐる議論に力点をおいてきたといつてよい。²⁾これにたいする内在的批判をこめた、アメリカにおける管理の実際についての歴史実証研究は 80 年代に入りようやく本格化した、それは必ずしも「科学的管理論」の再評価なり新展開にまでは至らなかったのである。

こうした「科学的管理」をめぐる経営学的研究の状況とその推移は、さしあたり歴史実態分析の進展に収斂され、その結果、19 世紀末における内部請負制度 (inside contracting) や「職長帝国」の展開・解体過程と結びつけて「科学的管理」を位置づけ、それとの関連でテイラー主義の意味づけを行うという方法的視角のもとにその歴史分析が具体化されてきている。³⁾しかし、この研究の方向も「組織的怠業」(systematic soldiering)をめぐる、いわゆる「土屋一向井論争」の意義を十分深めるかたちで展開されておらず、その間に東部機械工業に焦点を据えた研究成果が生み出されはしたもの、⁴⁾結局のところ、世紀転換期アメリカ製造業における管理構造の歴史的特質を浮き彫りにすることに成功したとはいいい難い。その意味で、近年のアメリカ経営・労務管理史に関する歴史実証的諸研究は、かつて企業者の意識的活動

2) 藻利重隆『経営管理総論 (第 2 新訂版)』千倉書房 1981 年、第 2 章「テイラー・システムの本質」がその一つの起点になったことはいふまでもない。

3) 最近のものとしては、百田義治「内部請負制度下の労働と管理—アメリカ経営管理論生成史研究の予備的考察—」『経営学論集 第 62 集』(日本経営学会)1992 年が参考になる。

4) 堀 龍二「アメリカ機械工業における内部請負制度と近代的管理—生産力的見解によせて—」『岡山商大論集』第 24 卷第 3 号 1989 年 1 月。

の態様との関連において管理問題認識の基盤に接近し、F・W・テイラーの「科学的管理論」の地位の再検討を主張された土屋守章氏の問題提起をいまだ完全には克服し得ていないように思われるのである。

このような事情を背景にもつわが国における「科学的管理」の経営学的研究は、今日、世紀転換期アメリカの管理問題の特質解明からテイラー主義の本質理解に至るその全体を理論的に再検討するという課題を与えられているが、ここでとりあげる中川誠士氏の処女作『テイラー主義生成史論』（森山書店、1992年）は、まさにその試みの端緒をなす労作であるといえよう。そして、氏のこの著書の最大の特徴は、新たに発掘した史料の丹念な渉猟にもとづく「科学的管理」の実際とF・W・テイラーの経営思想との統一的把握に見いだせる。つまり、近年の「労働過程論争」⁵⁾をふまえ、「既に論じ尽くされた感のあるテーマ、即ち『科学的管理』をめぐる諸問題が再びクローズアップされることとなった」（15ページ）との認識に立脚し、「『科学的管理』の生成のプロセスを追究するとともに、F・W・テイラーの思想を労務管理（論）史のなかで正当に位置づけることを目的とする」（8ページ）と明言された本書の論述内容は、基本視角の明確化にもとづく「科学的管理」形成史の整理と広範な史料蒐集によるテイラーイズム生成の内実把握という点において、この領域での多くのすぐれた研究業績のなかにあってもなお、従来のアメリカ労務管理形成史研究の進展に大きく寄与するものであるといっても過言ではないだろう。

5) 最近の研究として次の論文が参考になる。島 弘「科学的管理と資本主義—ブレイヴァーマンの定義を廻って—」『同志社商学』第39巻第2・3号 1987年8月、田中和雄「労務管理と『テイラー主義』(1)—ブレイヴァーマンの所論をめぐる—」『経営研究』（大阪市立大学）第41巻第1・2号 1990年6月、岡田寛史「『労働の衰退』と『職務再設計』—ブレイヴァーマンのパースペクティブの再検討—」『法経論叢』（岩手県立盛岡短期大学）第12号 1991年12月、田中和雄「『労働過定論』と管理研究の展開」稲村 毅・仲田正機編著『転換期の経営学』中央経済社 1992年。

しかも、中川氏は、超テイラー主義的な「日本的経営」の国際的移転可能性が論じられる時代のさなかにあって鋭い時代感覚と現実にたいする強い問題関心をもってこの研究に取り組んでいる。すなわち、氏は、「科学的管理」と「日本的経営」との関係を念頭におきながら、「『科学的管理』がアメリカ経営学の出発点として位置づけられ、そして、今だに多くの人々の脳裏に取り憑いて離れないのは何故であろうか」(8ページ)と自問するなかから、「『科学的管理』の現代的意義を探り、逆にその地点からテイラーの『科学的管理』以降の管理と管理論の生成を展望するための視座」(1ページ)を求めようとされた。そして、氏は、序章で今日における「科学的管理」研究の意義を明確にしつつテイラー再評価の議論を積極的に吸収するなかで、あらためて「テイラーの経営や管理についての言説の背後にある部分にまで踏み入」(8ページ)って解明することの必要性を喚起したのである。

その意味において、テイラー主義の全体像をアメリカ的労働過程の特質との関連において歴史的に問い直すという視点から編まれた本書は、氏の分析がとぎすまされた現実感覚と広い視野に裏付けられ、これまでの「科学的管理」研究が見逃してきた論点を明らかにしているといえよう。つまり、それは「クラフツメンの闘争」への的確な評価、「体系的管理運動」の内実把握の確かさなどいずれも質の高いものであることを示していると同時に、いまや「科学的管理」研究そのものが新たな水準を切り開く地点に到達したことを物語っている。

さらに、本書は、第1編第1章―第4章における歴史的実証分析、とりわけ本論全体を貫くとされる「第1章 本書の基本視角―Braverman 論争との関連で―」に着目してみると、第2章以降の歴史実証分析との若干の落差を感じさせるとはいえ、この分野の代表的諸説にも目配りをし、アメリカ労働史研究、労務管理形成史論のレビューをつうじて氏独自の方法的視角を提示している点でも注目に値する。というのは、そこには、中川氏が新たに「科学的管理」研究に立ち向かうに際してどのような基本視角に立脚しなければ

ならなかったか、そして、従来の方法論が氏の「科学的管理」研究をいかに制約し、また氏がそれをどう克服しようとしてきたのかをその行間に窺い知ることができるからである。

このように、中川氏のこの労作の視野は、これまでの「理論」と「実証」との分裂傾向に終止符を打って、いわば「テイラー学説」理解と「歴史実証」分析とを結びつけて「科学的管理」研究のレベルを一段引き上げるものとして研究史のなかに位置づけることができるものである。それは、まさに現在のわが国におけるアメリカ労務管理形成史（論）研究への氏の積極的な問題提起と受けとめてさしつかえないであろう。そこで、まず「第1章 本書の基本視角」で展開されている「管理—抵抗，組織—技術という視角」に着目してみよう。

II

「現代の生産と労働の管理における『科学的管理』の重要性を問い直すこと」（1ページ）、これが中川氏の「科学的管理」研究の原点である。そして、「科学的管理」の現代的意義を確定するというこの課題を追究すべく、氏は「現代の資本主義体制の下で労働者が労働過程の統制を獲得することによって、労働を生産的であると同時に人間的なものに変える可能性を、労働者の抵抗の歴史の中に探るという基本的視点」（27ページ）を確認したうえで、「科学的管理」形成の背景を解明しようとされる。この場合、氏が「労働過程論争」の収斂結果の検討のうちに含意しようとしたものは、「労務管理発展の基本的動因」ともいうべき労働過程における「資本のもとへの労働の実質的包摂」の展開過程自体が、労働者の抵抗を生み出していく契機をつねに内包しているという点であった。

したがって、この「資本のもとへの労働の実質的包摂」の現実的歴史過程のうちに具体化する経営労務なり労務管理の分析方法について氏は、かつて

副田満輝氏が指摘した「資本の論理と行状」および「労働 (labour) の論理と行動」⁶⁾に即して明らかにしようとされる。つまり、氏は、「労働過程論争」にかかわる D・Clawson の所論の吟味をつうじて「管理の具体的な有り様は、資本家的統制とそれに対する抵抗の相互作用によって形成され」(23 ページ)るとし、「工場管理の発展における技術と組織の役割あるいは統制と抵抗の関係」に議論の焦点を絞るのである。そして、氏は技術決定論 (technological determinism) と社会統制論 (social control theory) を批判的に検討したうえで「管理—抵抗, 組織—技術という視角」を提示するに至るのである。

このような中川氏の「科学的管理」形成過程の分析視角は基本的に首肯し得る。しかし、そこには慎重な検討を必要とする論点が存在しているようにも思われる。とくに、本書の第 1 章について指摘しておかなければならないことは、「管理と抵抗, 組織と技術の相互作用」なる概念がもっている問題性であろう。この概念装置は、副田満輝、川端久夫、原田実、田島司郎 4 氏らに代表される経営労務論における「九大学派」の所論へのアプローチのなかから導き出したものであり、氏自身の「科学的管理」形成に関する第 2 章以降の論述を基本的に規定することになっていることはいうまでもない。要するに、それは、「統制という現象が管理と抵抗の相互作用によってその具体的なあり様と変化の動因を与えられ」(24 ページ)るとともに「各々技術的統制と社会的統制の相互補完関係」(24 ページ)をなすという観点を歴史分析の基調に据えようとするものなのである。

もちろん、中川氏のこの観点には疑問の余地はない。しかし、ここで大切なことは、氏が、「管理—抵抗と組織—技術」の両者の違いとその関連性を明確にしたうえでそれを「科学的管理」形成史的方法的視角としてどのように明確に表現し、またその実態を歴史的展開過程に即していかに解明するかという点である。いいかえれば、その方法的視角をもって、副田氏がいわれた

6) 副田満輝『経営労務論研究』ミネルヴァ書房 1977 年、16 ページ。

ように、経営労務にかかわる「諸事象の生成の歴史的・論理的必然性と内的脈絡とを明らかにしながら、それぞれ全体のなかに適当に位置づけること」⁷⁾ができるか否かということである。いうまでもなく、氏自身も「労働側の抵抗に企業側の管理と論理的に対等の地位が与えられている」(24 ページ)ことの意義を自覚して、その基本視角を「科学的管理」形成の歴史分析において検証しようとされるのである。

中川氏の「問題意識とその方法的視角」をこのようなものとして理解するに際して、私にとって最も気がかりなことは、世紀転換期アメリカの労資関係の展開過程に位置づけてきた従来の「科学的管理」研究における常識的な方法的意識を超え出ようとする氏の視野が質的に新たな広がりを見せているにもかかわらず、「九大学派」の経営労務論では労務管理の本質理解に深くかかわるものとしてつとに強調されてきた「労資関係の概念」⁸⁾が氏の方法論のなかに十分明確に位置づけられていないという点である。つまり、経営の行動と理念を軸とする「管理—抵抗，組織—技術」の内実が現実の労資関係の展開過程でいかなる形態をとって具体化するのか、という観点が意識されていないがために、氏の「問題意識と方法的視角」が、いわゆる「経営史学的研究」⁹⁾の影響もあって、「労資関係の概念」を「技術—組織的接近の観点」におきかえることによって「科学的管理」との論理的な関連を意識的に追究す

7) 同上書、20 ページ。

8) この点については、さしあたり川端久夫「労資関係」副田満輝・原田 実編著『経営労務論』ミネルヴァ書房 1981 年、田島司郎『アメリカ労務管理形成史』ミネルヴァ書房 1981 年、同「労務管理の理論—白井『論文』からの照射—」『現代企業の支配と管理』(片山伍一教授古希記念) ミネルヴァ書房 1992 年を参照されたい。

9) 山下幸夫「『内部請負制度』 Subcontract System の歴史的意義—問題点の検討—」『中央大学 100 年記念論文集 商学部』1985 年、塩見治人「アメリカにおける工場制度の変質と内部請負制度」『経営史学』第 20 巻第 8 号 1985 年、同「アメリカにおける科学的管理の生成・普及・変容」原 輝史編『科学的管理法の導入と展開』昭和堂 1990 年。

る方向に傾斜しているように見受けられるのである。いいかえるならば、あくまでも労務管理形成史研究を問題意識の根底におこうとする氏の基本視角(23-24 ページ, 257 ページ)に照らしてみたときに、世紀転換期におけるアメリカ資本主義の新しい発展と労資関係の特殊な構造のなかに「科学的管理」のメカニズムとその論理を位置づけるという点がやや希薄なのではないかという気がするのである。

したがって、中川氏にあっては労務管理の「アメリカ的なもの」の発見が少し遠のいているように私には思えるのである。

III

さて、以上において若干検討したような「問題意識と方法的視角」のもとに、中川氏は、「甦るテイラー」を念頭におき、「テイラーの考えを経営思想として正当に評価するための共通の前提を獲得」(8 ページ)すべく本書の本論部分を次のような編別に構成したのである。

第1編 「科学的管理」形成の背景

第1章 本書の基本的視角—Braverman 論争との関連で—

第2章 内部請負制度の解体—「組織的怠業」問題の背景—

第3章 クラフツメンの自治と「生産高の制限」

第4章 「科学的管理」以前の管理実践—機械化と記録制度—

第2編 テイラリズムの生成

第5章 F・W・テイラーの両義性

—「科学的管理」研究のための代替的戦略に関する若干の考察—

第6章 F・W・テイラーと「テイラー戦略」

第7章 『科学的管理法の原理』発表をめぐる諸問題

—1901~1915 年における F・W・テイラーと M・L・

クック間の書簡—

第8章 F・W・テイラーの経営理念

—1914年10月12日、YMCAにおけるテイラーの
講演について—

終章 「科学的管理」から人事管理へ

このような論述の構成から明らかなように、中川氏は第1編で「科学的管理」形成過程における管理と労働の実態に言及し、第2編においては、「テイラー戦略」概念を軸にテイラー主義の本質に迫ろうとされる。こうした論述内容の組み立てをみると、氏がClawsonに依拠して、i) 技術的統制(熟練・能力)を基礎とした労働者の経営統制にたいする抵抗がいかにして生み出されたのか、ii) 工場制度の発展に対応して企業家が、どのようにして「19世紀末の組織労働者のあらゆる力の根源であった作業慣行を根こそぎにする意識的な努力」(22ページ)をしたのか、を叙述構成の基本に据えている点は重要である。これを具体的に追究しているのが第1編であることはいうまでもない。

したがって、本書第1編において中川氏が構想したものをその論述に即して追ってみるとほぼ次のように整理できよう。すなわち、①労働過程における統制関係と作業内容の変化→②クラフツメンの自治による制約=stint(生産制限)という「組織的怠業」→③生産点における企業家による作業組織の掌握とその統制強化→④「体系的管理運動」の本格化という展開図がそれである。そして、それが氏の提示した「管理—抵抗、組織—技術という視角」に規定されていることは明らかである。このことを念頭において、以下では、本書で氏が試みた「科学的管理」形成史についてその論述を正確に要約することからはじめてみたい。

第2章

本章では、D・Montgomery, K・Stone, D・Clawsonら「労働者統制論

者による労働史研究を手掛かりとして、『科学的管理』形成の背景として従来から指摘されてきた『組織的怠業』問題の歴史的な諸相をできるだけ明らかにすること」(27 ページ) に主眼がおかれる。

- (1) 19 世紀末のアメリカの作業現場における労働者自治は、内部請負制度、下位請負制度、万能職長制、補助工制度等の労働制度として存在し、それによって労働者統制 (workers' control) を実現していた。工場と製造契約を結んだ内部請負業者が労働者を雇用し、生産方法の決定・作業過程の監督をととして請負価格と賃金との差額＝請負報酬 (job work) を前提とする内部請負制度は、現代的生産組織への移行過程において代表的労働制度として重要な役割を演じた。それは、ウィンチェスター社の銃生産部門などを中心に「応急的工場管理組織」として機能し、また、内部請負業者が仕事を下位請負人にまわす下位請負制度 (subcontracting) は、鋳物工場などでみられた。さらに、熟練労働者による万能職長 (salaried foreman) 制度は、世紀転換期の内部請負制度の廃止とともに内部請負業者と同じ機能を遂行した。そして、内部請負制度と明確には区別し難い補助工制度 (helper system) は機械工組合や合同鉄鋼錫労働組合などのクラフト・ユニオンの成員が作業慣行の枠内で補助工を雇用して生産遂行に当たった。これらはいずれも熟練労働者による職場自治を実現した間接的な管理制度であった。
- (2) 19 世紀末のアメリカ産業における内部請負制度は鉄鋼、機械工業などリーディング・インダストリーで広範に利用され、中心的権威の不在と分権化のもとで非官僚制的組織として大量生産体制とも両立し、技術的改善・生産性向上にも貢献する能率的生産組織であった。しかし、それは「労働者統制」(熟練労働者による自治) の観点からすれば、請負人の矛盾する立場ゆえに一定の時代的制約による限界に直面せざるを得なかった。それゆえに、内部請負人による間接的統制から労働過程の直接的統制 (技術と組織の両面) への変化を求める資本主義的管理の要請が

強まるなかで、内部請負制度を維持する根拠は消滅することになった。その際、生産技術と出来高給決定を専制的に掌握して雇用を支配した内部請負人が雇用部 (employment department) 設置を契機にその支配力を喪失したという事実は決定的意味をもった。

- (3) 「労働者統制」の本質は、世紀転換期の作業現場では熟練労働者が作業過程における作業方法の変更と現場の意思決定を実質的に支配し、Clawson のいう「クラフツメンによる生産」(craft production) による制限的労働慣行を実現していたことであり、ウォータータウン兵器廠 (Watertown Arsenal) における「科学的管理」導入への熟練労働者の反抗はその証左である。つまり、この時期、craft production の作業慣行は生産制限を一般化せしめ、それが F・W・テイラーには克服すべき障害＝「組織的怠業」として意識された。19 世紀末の「組織的怠業」は、まさに「公正な一日の労働には公正な一日の賃金を」(a fair day's work for a fair day's pay) を求める「労働者統制」そのものであったがゆえに、労働者の知識と熟練を奪うことにより作業現場での労働者自治を破壊して管理者による直接的統制を意図する「科学的管理」形成の重要な契機となったのである。

第 3 章

「生産高制限」(restriction of output) や「組織的怠業」の内実をクラフツメンの自治による作業現場の統制一般と捉らえて 19 世紀末の管理問題を解明する。

- (1) クラフツメンの自治＝「労働者統制」は、オハイオ州コロンバス鉄工所の例にみられるように、クラフト・ユニオンの組合支部成員が作業現場を支配し、賃金支払形態としてのスライディング・スケール (sliding scale) を労働協約で取り決める形で維持されたが、それは、i) 労働者統制の範囲が生産点に限定されていたこと、ii) オープン・ショップ攻

撃への過度の防衛的性格、iii) 賃金格差など労働者間の実質的不平等の存在のゆえに、「多分に人種および性差別的なもの」としての限界を露呈することになるのである。

- (2) 機械工業の場合には、新製品の創案と設計、製作図面の理解、機械の段取り、取付具・工具の準備、修理など作業内容についての知識・熟練こそがクラフツメンの自治の基礎をなし、それによって熟練労働者が事実上作業過程を統制した。それはまた、労働節約的機械化による能率向上の障害となり、管理問題として経営者の意識するところとなった。
- (3) 経営者の労働者にたいする統制の試みは、出来高給制度 (piecework)・能率給制度 (incentive wage system)、管理記録制度 (management record keeping) 技術革新 (technological change) の三つの局面からなり、固定給 (fixed pay) 職長による請負人の代替、出来高給での職工採用、職務内容の変更などをつうじて賃率の切り下げと作業のスピード・アップを具体化し、場合によっては賃率破り (rate buster) を動員してまで労働者を生産高増大へと駆り立てた。それは、当然のことながら、徒弟制度 (apprenticeship) や「クラフトの秘密」のもとに出来上がった「クラフツメンの不文律」=労働者の既得権と衝突し、そこに労働者の「生産高制限」(=労働者による作業過程の統制) 強化や、出来高給・賃率破り反対のストライキが引き起こされた。
- (4) この「生産高制限」は、労働者・労働組合が、i) それを公然たる権利として理論化し得ず、また、ii) 妥当な一日の生産高の客観的基準を提示できなかったがためにその限界に直面することとなった。とはいえ、職業別組合に組織された熟練労働者は、その技術的知識と相互扶助的掟 (mutualistic ethical code) とをもって職場での自治権と経営への対抗力をもち続けたのである。

第4章

- (1) 作業現場の「労働者統制」を「管理の科学」と官僚制的組織の創出とによって解体しようとする企業家意識が「体系的管理運動」としてのアメリカ初期管理運動をもたらしたが、そこにおける分業の進展と機械化が Braverman のいう「バベッジ原則」を実現すると同時に熟練の分解によって、企業家は反抗的な職人を柔順な従業員と容易に取り替えることができるようになった。それが「作業の客観化」にもとづく「管理の科学」化の方向を導くことになる。
- (2) 企業家による新技術の導入は、賃金水準と生産統制とにかかわる労働者の抵抗に条件づけられ、とりわけ労働組合の因襲的労働慣行（機械の多台持ち制限、徒弟制限、賃率の固定化、生産高制限、無駄な労働時間の設定）による制約が問題視された。たとえば、マコーミック社は、徹底的な反労働組合主義にもとづいて新技術を一挙に導入し、作業現場の社会的秩序の支配権を熟練工組合から奪い取った。もちろん、統制手段としての技術にも限界があり、とくにそれは、「工場内の水平的な流れの切断」や「直接的監督（＝社会統制）の必要性の増大」として現れたがゆえに、「統制の全体にわたる枠組」の形成がもとめられたのである。
- (3) 19世紀末の機械技術は工場管理問題と原価低減問題を提起し、技術者をして工場内における管理記録制度による作業の分析・管理へと向かわせたが、原価計算制度をもってする工場管理問題への取り組みも、さしあたっては近代的能率給制度の確立の試みに収斂された。それだけに、技術者の関心は、賃率設定の「科学的」な基準との関連で賃金それ自体より作業分析へと重点移行し、そこから記録制度を利用した労働における「非能率」の発見へと展開する。こうして、記録制度は、直接職務と間接職務の分離、「熟練の解体」の契機を作り出し、非熟練労働者の労働を指揮する管理労働の自立化とともに「科学的管理」形成の基礎を築くことになるのである。

IV

以上のように、「労働過程論争」をふまえた中川氏は Montgomery や Clawson など労働者統制論者のアメリカ労働史研究を深く読み込みながらその周辺の基本的参考文献をも網羅して「科学的管理」形成の背景をかなり克明に描き出している。その点からする第1編「科学的管理」形成の背景に関する分析の特色はおおよそ次のようにまとめることができよう。

第1に、「科学的管理」形成の背景として従来から指摘されてきた「組織的怠業」問題の歴史的諸相に接近し、錯綜した内部請負制度の展開に関する厳密な検討をへて導かれた「『組織的怠業』とは19世紀末の『労働者統制』そのものであった」(43ページ)という中川氏の「組織的怠業」観には説得力がある。そして、労働者の自治(=技術的統制と社会的統制)の観点から、「科学的管理」形成の契機としての「組織的怠業」問題の役割に疑問を呈する土屋氏の見解にたいする批判は正鵠を射たものといえよう。

第2に、19世紀末の「クラフツメンの闘争」に着目し、その思想、政策、組織・機能に言及し、また専門技術者を中心とする「体系的管理運動」の内実までおよんで「科学的管理」形成の主体的動因を掘り下げて分析していることがあげられる。つまり、その吟味をつうじて「科学的管理」形成史の全体像把握にほぼ成功しているように思われる。とりわけ、アメリカ型クラフト・ユニオンの機能とのかかわりをどう把握するかという点で、「生産高制限」を「管理者にとっては克服すべき『怠業』であったが、労働者にとっては作業現場の自治のなかで形成されてきた作業ペースや賃金についての『慣行』を守るための当然の行為」(66ページ)と規定している点は強く印象づけられるところである。

第3に、「体系的管理運動」における記録制度の果たした役割を重視し、その担い手となった専門技術者による管理の発展のダイナミックスを捉らえて

いる点でこれまでの「科学的管理」研究を一步前進させたというべきであろう。ここでも、土屋氏のように管理の発展の動因として工場内諸活動の「調整」問題をいわば与件として扱うのではなく、それを経営側が主体的に選りとった戦略としてその管理実践が考察されており、そこからは豊富に教示をうけることができる。

このような特長をもつ第1編の実証分析をふまえ、以下において、私は、アメリカ労務管理形成史研究にかかわる歴史的現実をよりダイナミックに把握するために、中川氏の論述に即していくつかの問題点を指摘してみたいと思う。

〈問題点1〉

本書第1編全体の歴史分析にかかわって指摘できる問題点は、第1章で提起された視角にこめた中川氏の企図に反して、氏のいう「企業家による統制」の内実＝経営側の要因分析がやや手薄ではないかということである。それは、たとえば、内部請負制度の位置を論ずるに際して、氏が、それを「採用した企業は、通説に反して、後進的で小規模の産業に限定されなかった。むしろ、内部請負制度は1860年～1880年の合衆国のリーダー産業、すなわち鉄鋼産業、小火器(small arms)製造業、機械工場で広汎に採用されていた」(33ページ)と述べていることに端的に示されているのである。

このように指摘する場合、製造業における機械化の進展、それにともなう熟練の性格とその構成の変化→労働組織の変化(＝旧型熟練の解体と新型熟練における一定の技能序列をもった労働代替性ある職務群の形成)→技能修得方法の変化など一連の変化が内部請負制度の解体とどのようにかかわったのか、¹⁰⁾ またそうした諸要素が機械工業や鉄鋼業の個別経営レベル、たとえ

10) 神代和欣『アメリカ産業民主制の研究』東京大学出版会 1966年、補論第2章、森
杲『アメリカ資本主義史論』ミネルヴァ書房 1976年、第4章。

ば、White Machine Works (マサチューセッツ州) とコロンバス鉄工所 (オハイオ州) とではどのような質的な違いをもって具体化したのかが問われることなしには、「管理と抵抗」のダイナミックな現実的展開を捉えることはできないように思われる。その分析まで本書に求めることはないものねだりの批判との謗りを免れないのかもしれないが、少なくともリーディングな諸企業をもつ製造業における管理政策の質的差異については明確な評価を与えるべきだったのではないだろうか。

〈問題点 2〉

問題点の第 2 は、1 ととも深くかかわるのであるが、「技術的改善と高い生産性を実現した内部請負制度」を「非官僚的組織」として位置づけ (36 ページ)、その矛盾する性格と消滅の原因を論ずるとき、中川氏が「クラフツメンによる作業現場の統制一般」(53 ページ)に問題の焦点を収斂したがゆえに、内部請負制度の解体が労働節約的な新技術の導入と経営規模の急激な拡大をとともなう 19 世紀末アメリカに独特の「大量生産体制」の展開過程に内在して進行したという素朴な事実への接近が希薄なものに止まっていることである。思うに、この技術的変化の側面の実態把握とその評価如何は本書の核心部分ともいえる第 2 章、第 3 章の論理構成に決定的影響をおよぼすものである。

そのように考えると、たとえば、内部請負制度の解体過程それ自体の把握にあたっては、かつて中川敬一郎氏や土屋氏が「メカニックス的熟練」という鍵概念¹¹⁾を導き出すにあたって強調した「作業工程の徹底した細分化は、19 世紀末葉の欧州には見られない米国のみの特色であった」¹²⁾という点を機械工業や鉄鋼業における技術発展のアメリカ的ありようと結びつけて厳

11) 中川敬一郎「米国大量生産体制の発展と科学的管理運動の歴史的背景」『ビジネスレビュー』(一橋大学) 第 11 巻第 3 号 1964 年 1 月、同『比較経営史序説』東京大学出版会 1981 年、226 ページ。

12) 土屋守章「米国経営管理論の生成(2)」『経済学論集』(東京大学) 第 32 巻第 1 号 1966 年 4 月、75 ページ。

密に検討してみる必要があったといえよう。

〈問題点3〉

第3の問題点は、クラフツメンの自治＝「労働者統制」と「生産高の制限」の分析で、職業別労働組合（craft union）の組織・機能のかかわり方が十分に検証されているとはいえないということである。これは、すでに冒頭で指摘したように中川氏が本書で現実に取り扱い得た問題領域のなかに「労資関係の概念」を十分明確に位置づけて論じていないことに起因している。こうしてみると、氏の歴史分析にあっては、手工的万能熟練という労働力の特質にもとづく「クラフツメンによる作業過程の統制」（＝いわゆるcraft system）の展開過程自体が労働組合運動として捉えられていないことが浮かび上がってくる。

もちろん、氏は機械工組合（the Machinists Union）や合同鉄鋼錫労働組合（Amalgamated Association of Iron, Steel & Tin Workers）の対処の仕方に言及されてはいるが、それは、上述したような経営側の分析の手薄なことと対応して、労働力供給の制限－雇用の独占－労働力支出の質量規制－標準賃率の設定－非競争的労働者集団の再生産という組合政策の連鎖をとりあげた労働組合の機能分析として十分精彩に富んだものになっているとはいえない。というのは、「生産高制限」の一般的性格規定が与えられながらもそれをめぐる労資のせめぎあいが描き出されていないからである。

とりわけ第3章では、クラフト・ユニオンが「組合規則」（union rule）をつじて「静かなストライキ」（＝stint, systematic soldiering）をテコに労働力の技能養成過程を握り、階層間排他性を頑強に維持しつづけようとしたことの内実が浮き彫りにされる必要があった。世紀転換期におけるドラスティックな「科学的管理」形成過程の状況については、内部請負制度の解体や「生産高制限」の展開に即した職能別労働組合の機能変化を抜きにして労資間における「管理と抵抗」のダイナミックスを解明することはできないように思われる。

このように、中川氏は、第1編の「科学的管理」形成史分析において、いくつかの問題点を孕みながらも世紀転換期アメリカ製造業における「体系的管理運動」のもとでの管理と労働の実態を考察した。そして、氏は、それをふまえて第2編「テイラリズムの生成」でテイラーの経営思想が労務管理論史においていかなる意義を有するかについて追究されるのである。

V

「テイラーの考えは結局テイラリズム（テイラー主義）として普及し今日まで継承されてきた」（9ページ）との認識に立つ中川氏は、「テイラー思想を単に経営思想としてあるいは『科学的管理』を経営の技術や制度として、つまりそれらを『解釈され』『採用され』たものとしてのテイラー思想として把握することの限界」（8ページ）を理論的に克服していく視点をJ・A・Merkleが提示した「テイラー戦略」（Taylor strategy）概念に求め、テイラー思想の理解と評価に新たな水準を切り開き、世紀転換期アメリカの技師のイデオロギーとして規定し得る「科学的管理」概念を最終的に労務管理（論）史のなかに位置づけようとされるのである。

第5章

この章で中川氏は、近年の「科学的管理」への関心の高まりのなかで、「『科学的管理』概念の混乱あるいは過度の単純化、誇張を是正するためには、これを正当に概念化するための共通の手続きを模索する必要がある」（119ページ）との視点からテイラーの著作における議論の矛盾に踏み込んでテイラー・システム、テイラリズム、「科学的管理」の三者を概念的に劃然と区別して再定義し、そのうえで技師のイデオロギーを反映して「新しい中間階級に相応しい職業の創造と地位・収入の確保」（138ページ）を意図する「テイラー戦略」なる概念を導くのである。

そして、氏は、この「テイラー戦略」なる概念について、それを「単なる経営イデオロギーとしてではなくいわばその仮面の下に、技師に代表される世紀転換期に出現しつつあった『新しい中間階級（ミドルクラス）』が当時の特定の状況の中で彼らの能力に相応しい職業を創造することによって彼らに相応しい社会的地位と収入と企業内でのオートノミイを永続的に確保していくという戦略的意図を秘めた、（技師の）イデオロギーとして構想されたのではないかと仮定したのである。」（149 ページ）つまり、それは、「技師が専門職業人としての自律性を確保しながらその職業を維持し活動領域を拡大していくために、専門的知識を武器にして、経営問題の解決に意図的に介入していく構想を意味する。」（260 ページ）

したがって、氏は、「『科学的管理』における矛盾する諸要素を、技師が現実の様々な矛盾する問題を解決していきながら、『テイラー戦略』を実現するための言わば戦術として理解する」（140 ページ）ことの重要性を主張するのである。

第6章

この章では、中川氏は、まず、テイラー自身が「テイラー戦略」を明確に意図していたことを明らかにする。すなわち、氏は、「テイラーの思想の全体を凝縮された形で表現する」（154 ページ）「課業」が「科学的管理」のイデオロギイ的中心をなして「テイラー戦略」追求の基盤を技師に与えたこと、そしてその要衝としての「計画部」の構想が「職能式組織」（the functional type of organization）と「管理労働の三段分割」とを具体化したことを指摘する。また「科学」と「協調」とを軸して構成される「精神革命」論については、それが「『テイラー戦略』にかけられたヴェイル」（168 ページ）として把握する。しかも、氏は、Merkleの見解にそって、テイラーの著作を貫く「攻撃的合理性」（aggressive rationality）概念と「偉大なるニューイングランド的道德観念」（a whale of a New England conscience）に着目する。つまり、そこに

「規則と科学の独特の適用法」の展開に「科学的管理」の深層が見いだされ、この「テイラー戦略」の存在の確認とその理論的妥当性が強調される。

こうして、中川氏は、「インダストリアル・エンジニアが企業と社会の中で一つの『階級』として認知されるための試金石と考えて活動した」(177 ページ)として、「科学的管理」とそれ以降の管理(論)との関係が連続性において理解される可能性を示唆し、アメリカ労務管理形成史研究における「科学的管理」の位置づけへの新たな展望を見いだすのである。

第 7 章

ここでは、『科学的管理法の原理』(Principle of Scientific Management, 1911, PSM) 出版にまつわる事情の管理論史的意義が重要視される。そして、その発表までの経緯がテイラーと M・L・クックとの間の書簡の分析によって明らかにされ、そこに示された両者の思想と行動のなかから技術者(科学的管理専門家)という職業についての構想と「テイラー戦略」存在の根拠とが解明される。PSM発表までの経過については、氏自ら Steven Institute of Technology, Samuel C. Williams Library (Hoboken, NJ) に赴いてその Special Collection を調べあげたもので、the American Magazine に掲載されるに至る未知の事実が掘り起こされていて実に興味深いものがある。しかも、氏が、そこから「科学的管理」と革新主義運動(Progressivism)との接点へと視野を広げ、「テイラー自身の思想と行動を革新主義運動との関連において把握する可能性」に言及しているのはけだし慧眼である。

こうして、氏は、テイラーが「革新主義運動」の潮流に身を投じ、「革新主義運動の底を流れる基本的要求とは決して矛盾しない『能率の福音』とそれを実現するエリートとしての科学的管理技師」(217 ページ)像を喧伝したとの結論を得るのである。

第8章

専門家的職業の創出とその自治の確立という「テイラー戦略」の中心的目标をより直裁に示す1914年のYMCAにおける「管理の土台としての法対個人的意見」と題するテイラーの講演を素材として、テイラーの経営理念が考察される。テイラーの管理観を簡明に述べているこの講演の内容は、中川氏の要約によれば、「個人的意見の延長線上にある法」「法の個人的意見に対する優越」「個人的意見とは無縁の法—自然科学的法則」「過去の製造業における直感的判断(=個人的意見)の役割」「製造業における個人的意見の科学法則による代替の必要性」「経営における法」「出来高給制度における個人的意見の弊害」にわたるものであった。ここでテイラーは、「テイラー戦略」の担い手たる「新しい中間階級」としての「法則を駆使する専門家(expert)だけが実際には企業を管理すべきこと」を明確に主張したのである。

この検討のなかから、氏は、テイラーの経営理念の最深部には、「生産問題に対するテイラーの極端に道德主義的な態度」(247ページ)＝「信念」が潜んでおり、それゆえに、専門家的職業の拡大と自治という目的追求の実践的・理論的営為が同時に卓越した管理あるいは管理論でもあることを求められたテイラーにとって「精神革命論」が極めて重要な使命を担うものであったことを明らかにするのである。

終章

中川氏は、この終章で、1920年代の人事管理(論)成立に対する「科学的管理」の意義を問う労務管理形成史研究における問題意識にかかわらしめて、「科学的管理」と人事管理との関係の連続性をテイラー自身の構想という観点から理解すべく「科学的管理」と「テイラー戦略」と人事管理との三者の関連を明らかにしようと試みる。そして、1910～1915年における「科学的管理」をめぐる論争については、その焦点が「人間的要因または要素」の問題であるとしたうえで、氏は、「思うに、相容れない関係にあるのは、テイラー・

システムと労働組合ではなく、両者の背後にある労働・管理についての根本的な考え方、信念、価値観といったものである」(269-270 ページ)と結論づける。そして、その延長線上でテイラー・グループ内における「同意」(consent)をめぐる議論について、「能率と同意の間の革新主義的關係」を論じてコーポラティズムの源流ともいえる産業民主主義の概念を提起した R・G・Valentine, 個人的リーダーシップを信奉した M・L・Cooke, さらに R・B・Wolf や C・B・Thompson などの見解が吟味される。

このような検討を受けて、中川氏は、「テイラーが歿した 1915 年から人事管理が成立した 1920 年代までのわずか 5 年かそこらの期間」における「テイラー・システム (テイラリズム) の展開がそのまま人事管理の生成でもあった時期として理解できる」とし、そこに「テイラー戦略」の強化を基盤とするテイラー・グループによる「科学的管理」と人事管理の間の「架橋」を捉えたのである。(288 ページ)

VI

以上が第 2 編 5 章—終章の内容要約であるが、それは、その事実評価の新しいさなり「テイラー戦略」概念を軸とする視角の斬新さにおいて、またアメリカにおけるテイラリズム研究の理論的到達点の理解においても、わが国における多くの「科学的管理」研究のなかにあっても出色の出来栄であり、アメリカ労務管理(論)史研究の問題関心からしても「テイラーの経営思想」の内実とその展開の解明を前進させたといってもよい。したがって、それだけに、そこにはポレミックな論点があることもまた事実である。本稿の冒頭の部分で若干注意を促がしておいた「労資関係概念の欠如」という問題点とも関連するのであるが、ここでとくに吟味しておくべきは、第 2 編の論述の大枠を規定することになっている中川氏のいわゆる「テイラー戦略」概念の意義にかかわる問題であろう。

そもそも中川氏が「テイラー戦略」なる視点を「付加」したのは、要するに、『科学的管理』を少なくとも資本主義的企業の経営者のための手法、制度、理念そしてそれらについて述べた理論」と位置づけ、「どちらかと言えば、その理念的側面（イデオロギー的側面）よりも、もっと具体的な手法・制度、あるいはそれら支配する原理がそれ自体として重要視されてきた」これまでの研究のスタンスを克服するという意図をこめたものであった。(133 ページ)そして、その場合、中川氏の真意は、「インダストリアル・エンジニアの構造的地位についての鋭い自覚」(139 ページ)をもったテイラーが『科学的管理』を技師のあるいは技師に代表されるある中間的な階級のイデオロギーとして規定」(134 ページ)しようとした点を明らかにすることにあつた。中川氏のこの立論は正しいといってよいが、ここで問題なのは、氏がテイラーイズムの普遍的な真理性を追究するあまり、第 6 章－8 章の議論が「テイラー戦略」なる概念に収斂されすぎているのではないかという点である。

中川氏自身が指摘されるように、本書全体を貫く「管理と抵抗の相互作用」、「組織と技術」の観点を企業側の管理活動と主体としての労働の論理・行動との歴史的展開に即して検証することにあるとすれば、問題は、「テイラー戦略」が存在したか否かではなく、革新主義という時代の要請に応じて内容的規定を蒙りつつ、しかもその趨勢が世紀転換期から第 1 次大戦期に至る時期における大企業の支配力強化とは裏腹に、その労務政策の「コーポリット・リベラル」的な性格と結びついた「新中間階級の専門職業人」モデルがいかなる局面でどのような姿をとって具体化したかということ でなければならない。したがって、問題の核心は 19 世紀末以降一貫して展開を遂げてきたアメリカ製造業におけるプロフェッショナリズムの微細な変化がどのようなものであったかという点であろう。その意味では、「テイラー戦略」の内実は、必ずしも「技師の中間階級的イデオロギー」として直接的に生産過程で現実化していたというよりも、むしろ 20 世紀初頭の組織労働の台頭にともなう労資関係の危機を媒介として、「経営・生産問題」を一旦は離れたところから具体化

したという事実には留意しておく必要があるのではないだろうか。

もっとも、この点を意識してか中川氏は、「科学的管理」の手法的・制度的側面だけを強調する「科学的管理」擁護論が誤りであると同時に、逆に「科学的管理」の現実的役割のもつのイデオロギー性を明らかにするだけに止まればやはり一面的たることを免れることはできないことを強調したうえで、

(133 ページ) 氏が規定した「テイラーの両義性」に立脚し、労使間の問題として「テイラー戦略」を把握すべきであるといわれる。すなわち、Merkle, R・Whitaker, D・Starkらの見解の検討をふまえ、氏は、「テイラーにとって重要であったのは、『科学的管理』における論理の整合ではなく、技師が能率を増進するための『第3者の促進者』として労使の間に立ち、彼らの『秘密の知識』を駆使して問題を解決することによって、『科学的管理』を一つの職業として保持して行くことであったのではあるまいか」(140 ページ)と述べているのである。

ここで、一面では、確かに中川氏は、実際に個別的で多様性をもったこの時代の労資関係の展開過程のうちに「テイラー戦略」なるものの内実を位置づけざるを得ないと考えているようにも思える。しかし、他面において、「テイラーの両義性」の議論の延長線上において氏が意識している観点は、「テイラー戦略」の追求者たるインダストリアル・エンジニアによる新しい管理システムづくりのなかに、「テイラー戦略」を理解し、「新しい管理論への現実の架橋」という展望を与えていることもまた否定できない。(177 ページ) つまり、この第2編は「テイラー戦略」という「付加」された視点の動揺を免れていないように思われる。

このように、中川氏がこの第2編「テイラリズムの生成」において意識した論述の基調は、明らかに「科学的管理」→人事管理(論)成立という連続性に示される1920年代労務管理の形成過程のなかで「テイラー戦略」を把握しようとする点にあると理解することができるが、その際、氏が「テイラーの両義性」のなかに「科学的管理」を世紀転換期アメリカの専門技師のイデオ

ロギーとして規定するという論理構成に強く魅かれていくことによって、その基本視角は、氏の主観的意図とかかわりなく「経営史学的研究」における、いわゆる生産力説的な見地にたつ「技術—組織的接近の観点」へと回帰してゆく傾向をもっているように思えるのである。したがって、私は、氏がそうした視角から「科学的管理」と人事管理の間の「架橋」を一貫して「テイラー戦略」の行方という枠内で整序すればするほど、かえって「管理と抵抗の相互作用」によって管理と労働の具体的なありようとその変化の動因を捉えるとする氏独自の立場がかげをひそめてしまうことになりはしないだろうか、と懸念するのである。

とはいえ、もちろんのことながら、本書がわが国における新たな「科学的管理」研究の動向をもたらす意欲的な作品であることに変わりはない。私がここでいくつかの点にわたって若干の批判的考察を試みたのも、それがアメリカ労務管理形成史論に関心を寄せる者として従来のこの分野における研究の蓄積¹³⁾になにほどこかのものを積み重ねていくためにも不可欠の理論的作業であると思ったからにほかならない。中川氏が近年の内外における「科学的管理」研究の目覚ましい発展の内容をしっかりと吸収・消化し、それを自らの方法的視角にもとづいて再構成したことは経営学研究にとっても大きな成果である。今後、アメリカ経営・労務管理(論)形成史の研究にかかわろうとする場合、おそらく本書の分析を視野に収めることなしに論じることはいえないであろう。

その意味で、中川氏のこの労作は「科学的管理」の経営学的研究が新たな展開を遂げる出発点に立ったことを示すものといってもよいのである。

13) 最近の研究としては今井斉「近代的人事管理の生成」『労務管理の生成と展開』（小林康助教授還暦記念論文集）ミネルヴァ書房 1991年、森川章「近代的巨大企業の形成と労務管理—デュポン社の事例—」同上書、松田裕之『A T T 労務管理史論—「近代化」の事例分析—』ミネルヴァ書房 1991年などがある。